

---

**УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

---

УДК 005.95/.96

[https://doi.org/ 10.35546/kntu2078-4481.2019.4.14](https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.4.14)

О.О. БОЛОТОВА

Харківський національний економічний університет  
ім. СеменаКузнеця**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Впровадження новітніх методів об'єктивної оцінки ефективності менеджменту персоналу стає надзвичайно важливою процедурою на підприємстві.*

*При цьому доцільно розглядати різні види ефективності менеджменту персоналу підприємства, серед яких найбільш впливовими є: економічна, соціальна, організаційна, управлінська.*

*Оцінка ефективності менеджменту персоналу ускладнюється відсутністю однозначного теоретичного і практичного вирішення. Враховуючи це автором розроблено методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві.*

*Запропонований методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу на промисловому підприємстві включає: формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за складовими менеджменту; визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за складовими менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода); формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу; виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.*

*Застосування запропонованого методичного підходу на підприємствах дозволяє, з одного боку, звести ряд показників до одного та дати однозначну оцінку сформованої ситуації, та, з іншого, прийняти остаточне рішення щодо кадрової політики при аналізі декількох кількісних оцінок його складових.*

*Ключові слова: ефективність менеджменту персоналу, показники оцінки ефективності, складові менеджменту персоналу, таксономічний аналіз, стимулятори, дестимулятори, екстрематори.*

Е.О. БОЛОТОВА

Харьковский национальный экономический университет  
им. Семёна Кузнеця**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Внедрение новейших методов объективной оценки эффективности менеджмента персонала становится чрезвычайно важной процедурой на предприятии.*

*При этом целесообразно рассматривать различные виды эффективности менеджмента персонала предприятий, среди которых наиболее influential являются: экономическая, социальная, организационная, управленческая.*

*Оценка эффективности менеджмента персонала осложняется отсутствием однозначного теоретического и практического решения. Учитывая это, автором разработан методический подход к оценке эффективности менеджмента персонала на предприятии.*

*Предложен методический подход к оценке эффективности менеджмента персонала на промышленном предприятии который включает: формирование системы показателей оценки эффективности менеджмента персонала на предприятии и обоснование их по составляющим менеджмента; определение интегральных показателей уровня эффективности менеджмента персонала (по составляющим менеджмента персонала: HR-стратегия; отбор, набор и аренда, адаптация, оценка, движение, развитие; вознаграждение); формирования кластеров предприятий на основе интегральных показателей уровня эффективности менеджмента персонала; выявление закономерностей и трендов; разработка мероприятий, направленных на повышение уровня эффективности менеджмента персонала на предприятиях.*

*Применение предложенного методического подхода на предприятиях позволяет, с одной стороны, свести ряд показателей к одному и дать однозначную оценку сложившейся ситуации, и, с другой стороны, принять окончательное решение о кадровой политике при анализе нескольких*

количественных оценок его составляющих.

Ключевые слова: эффективность менеджмента персонала, показатели оценки эффективности, составляющие менеджмента персонала, таксономический анализ, стимуляторы, дестимуляторы, экстрематоры.

E.O. BOLOTOVA

Semen Kuznets's Kharkiv National Economic University

## METHODOLOGICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

*The introduction of the latest methods of objective assessment of efficiency of the personnel management is becoming an extremely important procedure at the enterprise.*

*It is advisable to consider different types of efficiency of the enterprise personnel management among which the most influential are: economic, social, organizational, managerial.*

*The assessment of efficiency of the personnel management is complicated by the lack of a unique theoretical and practical solution. Taking this into account, the author has developed a methodological approach to the assessment of efficiency of the personnel management at the enterprise.*

*The proposed methodological approach to the assessment of efficiency of the personnel management at an industrial enterprise includes: the formation of the system of indicators for the assessment of efficiency of the personnel management at the enterprise and their substantiation according to management components; the determination of integral indicators of the level of personnel management efficiency (according to the components of personnel management such as, HR-strategy; selection, recruitment and hiring; adaptation; assessment; movement; development; remuneration); the formation of enterprise clusters on the basis of integrated indicators of the level of personnel management efficiency; the identification of patterns and trends; the development of measures aimed at improving efficiency of the personnel management at enterprises.*

*The application of the proposed methodological approach at the enterprises makes it possible, on the one hand, to reduce a number of indicators to one and give an unambiguous assessment of the current situation, and, on the other hand, to make the final decision on personnel policy when analyzing several quantitative estimates of its components.*

*Keywords: personnel management efficiency, indicators of performance evaluation, components of personnel management, taxonomic analysis, stimulators, disincentives, extremators.*

### Постановка проблеми

Ефективне використання персоналу на сьогодні є одним з найпотужніших фундаментів конкурентної переваги підприємства, що дозволяє досягати його стратегічних організаційних цілей. Незважаючи на поширеність у сучасних наукових напрацюваннях дослідження такого поняття, як ефективність менеджменту персоналу, відсутній єдиний підхід до її оцінювання. Пояснюється це існуючою проблемою вибору однозначної системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу та труднощами збору статистичних даних щодо управління персоналом на підприємствах через їх конфіденційність. Отже, впровадження новітніх методів об'єктивної оцінки ефективності менеджменту персоналу не просто набуває особливого значення – вона стає надзвичайно важливою процедурою на підприємстві.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

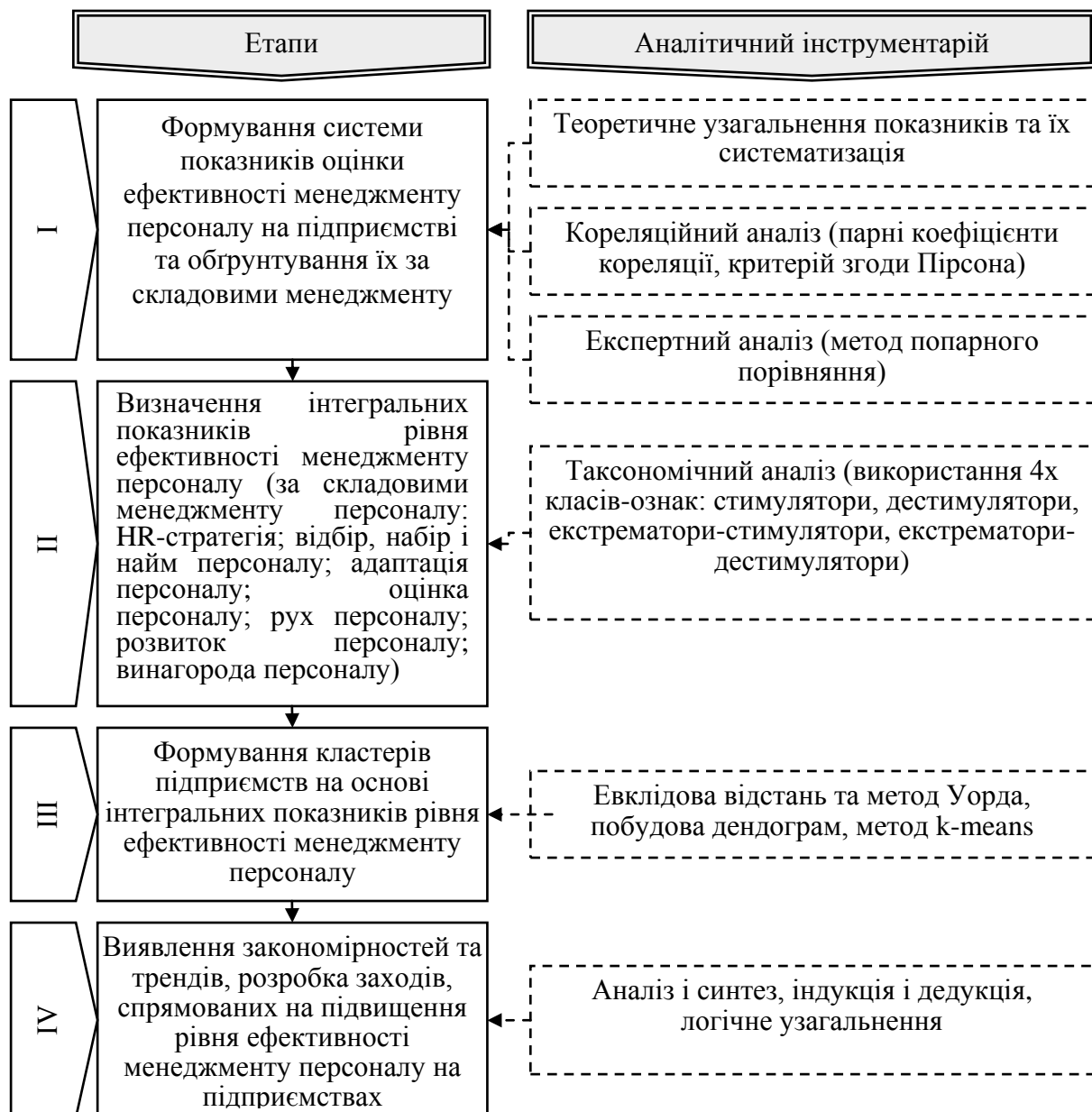
Детальний аналіз сучасних економічних робіт з даної проблематики підтверджує наявність безлічі підходів до оцінки ефективності менеджменту персоналу промислових підприємств, на що вказує відсутність схожості в існуючих трактуваннях сутнісних характеристик цього поняття. Комплексно вивчаючи категорію «ефективність» було виявлено, що вся різноманітність досліджених міркувань стосовно даного поняття базується на виокремленні напрямів функціонування системи менеджменту підприємства. Враховуючи це, можна відзначити, що доцільно розглядати різні види ефективності менеджменту персоналу підприємства, серед яких найбільш впливовими є: економічна, соціальна, організаційна, управлінська. Ґрунтовне вивчення та систематизація напрацювань відомих вчених у галузі менеджменту персоналу дозволили узагальнити та обґрунтувати існуючі підходи щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. Їх комплексний аналіз дав можливість визначити основні напрямки: 1) системний підхід (Т. Балановська, Н. Беляцькій, Р. Вдовиченко, І. Горбачова, Т. Мостенська, В. Рульєв, Т. Сергієнко Ю. Сурмін, Р. Хасті); 2) цільовий підхід (О. Амосов, М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Галенко, Д. Гест, Дж. Іванцевич, Дж. Коул, А. Лобанов, Г. Одінцова, І. Макарова, В. Рульєв, І. Самігін, О. Сардак); 3) витратний підхід (Ю. Одегов, Л. Карташова, Г. Побережна); 4) ресурсний підхід (Л. Лазаренко, С. Мордовін, І. Хентце); 5) зацікавлених сторін (А. Азріліян, Т. Боровик, В. Жильченкова, Р. Марр, А. Фліастер).

**Формулювання мети дослідження**

На сьогодні проблема оцінки ефективності менеджменту персоналу має певну складність, що пояснюється відсутністю однозначного теоретичного і практичного вирішення. Так, при дослідженні та оцінюванні ефективності менеджменту персоналу практично не можливо врахувати значні резерви інтенсивності роботи кожного окремого працівника, які можуть змінюватися та залежати від його бажань, натхнення, настрою, задоволеності працею. Враховуючи це, а також в контексті формування дієвого механізму організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, у статті запропоновано методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства, що є метою даного дослідження.

**Викладення основного матеріалу дослідження**

Враховуючи відсутність єдиного дієвого інструменту визначення рівня ефективності менеджменту персоналу, розроблено методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, схема якого представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Схема методичного підходу щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства**

Першим етапом запропонованої схеми є формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Враховуючи те, що ефективно діюча система менеджменту

персоналу повинна складатися з абсолютно всіх процедур по роботі з персоналом, починаючи з визначення та складання основних ідей з взаємодії адміністрації та керівництва з співробітниками та закінчуючи звільненням працівників, важливим елементом дослідження є обґрунтування показників оцінки ефективності менеджменту персоналу за складовими, які повинні чітко функціонувати та взаємодіяти між собою.

Необхідно також акцентувати увагу, що визначити ефективність менеджменту персоналу не можливо тільки проводячи паралель між кількісними економічними показниками. Адже вимір ефективності не збільшує її автоматично, на думку Д. Кендрика [1]. Тому важливий комплексний підхід із застосуванням певних критеріїв, які дозволять зрозуміти наскільки ефективна система менеджменту персоналу. Так, ще М. Армстронг зазначав, що процес вимірювання результатів у вигляді досягнутого рівня ефективності в порівнянні з очікуваннями, фокусується на цілях, стандартах, критеріях та показниках ефективності [2, с. 275].

Головною властивістю набору запропонованих показників, що характеризують різні складові ефективності менеджменту персоналу, є їх багатокритеріальність та відповідно різноспрямованість в контексті оцінки якості кадрових процесів на підприємстві. Так, заплановане збільшення значень одних показників веде до небажаної зміни інших, що у підсумку ускладнює вибір компромісного управлінського рішення. Для ефективного вирішення такої задачі та аналізу багатокритеріальних процесів більшість вчених використовує метод таксономії [3–5], орієнтований на дослідження об'єктів з великим числом різнорідних ознак, що по різному впливають на «ефективність» цих об'єктів. З метою забезпечення інформаційної односпрямованості показників в теорії таксономії здійснюється розділення показників на стимулятори (ситуація, коли найкращими значеннями визначених показників є їх максимальні значення) і дестимулятори (ситуація, коли найкращими значеннями показників є мінімальні значення, тобто ознаки, які гальмують розвиток) [6]. Але як зазначав О. Бандурка, досліджуючи питання економічної безпеки: «Спроби відшукати синтетичний показник економічної безпеки є не продуктивними, тому що в цій справі кожна дрібниця може обернутися великими збитками. Можна мати відмінні показники соціально-психологічного стану колективу, платіжної здатності, ефективну технологію і високий рівень науково-дослідних і конструкторських робіт, витрати на протязі кількох років десятків млн. грн. на розробку нового продукту, а ваш окремий розробник продасть його вашому конкуренту за кілька тис. доларів, що задасть вам мільйонні збитки і втрату конкурентної спроможності» [7, с. 192]

Таблиця 1

Характеристика класу ознак в контексті дослідження

Клас ознак	Вплив	Характеристика
стимулятори	+	ознаки, що позитивно впливають на ефективність менеджменту персоналу, того зростання досліджуваного показника є бажаним з точки зору оцінюваної латентної ознаки.
дестимулятори	–	ознаки, які знижують ефективність менеджменту персоналу, тобто зростання досліджуваного показника є небажаним з точки зору оцінюваної прихованої властивості
екстрематори-стимулятори	=+	ознаки, позитивний вплив яких на ефективність менеджменту персоналу не є монотонним і може мати властивості стимулятора в тому випадку, коли значення ознак знаходяться ближче всього до оптимальних значень (мінімальна відстань)
екстрематори-дестимулятори	= –	ознаки, негативний вплив яких на ефективність менеджменту персоналу не є монотонним і може мати властивості дестимулятора в тому випадку, коли значення ознак знаходяться як найдалі від оптимальних значень (максимальна відстань)

Тому стає надважливим в процесі дослідження ефективності менеджменту персоналу врахувати наступне: є ознаки, що змінюють напрямок свого впливу на ефективність в залежності від свого числового значення і тому легко переходять з класу стимуляторів до класу дестимуляторів і навпаки. Для прикладу, проілюструємо наступну ситуацію: недостатня загальна кількість працівників відділу управління персоналом може не забезпечити виконання завдань менеджменту персоналу в необхідному обсязі і з потрібною якістю, тому для підвищення ефективності організації роботи даного відділу значення цього показника бажано збільшувати, тому цей показник слід відносити до класу стимуляторів. Однак, якщо кількість працівників відділу управління персоналом буде занадто великою, то витрати на утримання апарату даного відділу стануть надмірними. Тоді для підвищення ефективності менеджменту персоналу значення даного показника слід знижувати, що підтверджує його приналежність до класу

дестимуляторів. В результаті розглянутий показник може бути стимулятором або дестимулятори в залежності від свого поточного значення.

Отже, з метою нівелювання головних недоліків традиційного таксономічного аналізу, забезпечення математичної коректності та простоти застосування методу, стає актуальним урахування неоднозначності напрямків бажаних змін часткових показників, що об'єднуються в єдиний показник, в контексті визначення таксономічного показника рівня ефективності менеджменту персоналу.

Так, деякі вчені [5; 8–10] застосовують у своїх дослідженнях поняття «номінатори». Іншої точки зору додержуються В. Воробйов, В. Городнов, О. Фик, С. Побережний [3; 11], які у своїй роботі окрім стимуляторів та дестимуляторів для формування та визначення рівня розвитку використовують такі класи ознак, як «екстрематори-стимулятори» та «екстрематори-дестимулятори» (табл. 1).

Представлений підхід обчислення інтегральної оцінки може бути використаний для прогнозування роботи кадрової служби і прийняття адекватних управлінських рішень.

Наступним третім етапом є формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу для виявлення закономірностей та трендів, розробки заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах, що є завданням останнього четвертого етапу.

### Висновки

Таким чином, запропонований методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу на промисловому підприємстві включає: 1) формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за складовими менеджменту; 2) визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за складовими менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода); 3) формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу; 4) виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах. Його застосування з одного боку дозволяє звести ряд показників до одного та дати однозначну оцінку сформованої ситуації, а з іншого прийняти остаточне рішення щодо кадрової політики при аналізі декількох кількісних оцінок його складових.

### Список використаної літератури

1. Солоха Д.В. Функціонування і розвиток інноваційного потенціалу регіональних соціально-економічних систем: теорія, методологія, практика: [монографія] / Д.В. Солоха. – Донецьк: ВІК, 2012. – 439 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Воробьев В.И. Таксономический показатель уровня эффективности применения частей и подразделений внутренних войск МВД Украины / В.И. Воробьев, В.П. Городнов, О.В. Фык // Системы обработки информации. – 2003. – Выпуск 5. – С. 96–104.
4. Гавкалова Н.Л. Управление витратами на персонал – основа эффективности менеджменту персоналу : монографія / Н.Л. Гавкалова, А.С. Криворучко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 230 с.
5. Євтушенко Г.В. Модель таксономічного аналізу для розрахунку інтегрального показника марочного капіталу / Г.В. Євтушенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 176–182.
6. Гойзман Э.И. Прогноз технико-экономических показателей на угледобывающих предприятиях / Э. И. Гойзман, Т.Л. Кормщикова, Л.Ф. Курнина. – М.: Недра, 1989. – 126 с.
7. Бандурка О.М. Основи економічної безпеки / О.М. Бандурка та ін. – Харків: Вид-во Національного університету внутрішніх справ, 2003. – 236 с.
8. Григорук П.М. Методи побудови інтегрального показника / П.М. Григорук, І.С. Ткаченко // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2012. – № 4. – С. 34–38
9. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В.І. Отенко / БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2013 – № 5. – С. 232–237.
10. Янковий О.Г. Латентні ознаки в економіці: монографія / О.Г. Янковий – Одеса: Атлант, 2015. – 168 с.
11. Побережний С.Н. Оценка финансово-экономической эффективности деятельности подразделений банковской безопасности : диссертация ... канд. эконом. наук по спец. 08.04.01 – финансы, денежное обращение и кредит / С.Н. Побережний. – Сумы: УАБД НБУ, 2006. – 248 с.

## References

1. Solokha D.V. Funktsionuvannia i rozvytok innovatsiinoho potentsialu rehionalnykh sotsialno-ekonomichnykh system: teoriia, metodolohiia, praktyka: [monohrafiia] / D.V. Solokha. – Donetsk: VIK, 2012. – 439 p.
2. Armstronh M. Stratehycheskoe upravlenye chelovecheskymy resursamy Moscow. YNFRA-M, 2002. 328 p.
3. Vorobev V.Y. Taksonomycheskyi pokazatel urovnia efektyvnosti pryimeneniya chastei y podrazdelenyi vnutrennykh voisk MVD Ukraini / V.Y. Vorobev, V.P. Horodnov, O.V. Fuk. Systemy obrobky informatsii. 2003. V. 5. p. 96–104.
4. Havkalova N.L. Upravlinnia vytratamy na personal – osnova efektyvnosti menedzhmentu personalu: monohrafiia / N.L. Havkalova, A. S. Kryvoruchko. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2012. 230 p.
5. Ievtushenko H.V. Model taksonomichnoho analizu dlia rozrakhunku intehralnoho pokaznyka marochnoho kapitalu / H.V. Yevtushenko // Ekonomichnyi analiz : zb. nauk. prats / Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet; redkol.: S.I. Shkaraban (holov. red.) ta in. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka», 2013. V. 14. 2. p. 176–182.
6. Hoizman E.Y. Prohnoz tekhniko-ekonomycheskykh pokazatelei na uhledobuvaiushchykh predpriyatiakh / E.Y. Hoizman, T.L. Kormshchykova, L.F. Kurnyna. Moscow. Nedra, 1989. 126 p.
7. Bandurka O.M. Osnovy ekonomichnoi bezpeky / O.M. Bandurka ta in. Kharkiv. Vyd-vo Natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav, 2003. 236 p.
8. Hryhoruk P.M. Metody pobudovy intehralnoho pokaznyka / P.M. Hryhoruk, I.S. Tkachenko // BIZNES INFORM. 2012. № 4. p. 34–38.
9. Otenko V. I. Formuvannia analitychnoho instrumentarii otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva / V.I. Otenko / BIZNES INFORM. 2013. № 5. p. 232–237.
10. Iankovyi O.H. Latentni oznaky v ekonomitsi: monohrafiia / O. H. Yankovyi. Odesa: Atlant, 2015. 168 p.
11. Poberezhnui S.N. Otsenka fynansovo-ekonomycheskoi efektyvnosti deiatelnosti podrazdelenyi bankovskoi bezopasnosti: dySSERTatsiya ... kand. ekonom. nauk po spets. 08.04.01 – fynansi, denezhnoe obrashchenye y kredyt / S.N. Poberezhnui. Sumi. UABD NBU, 2006. 248 p.